

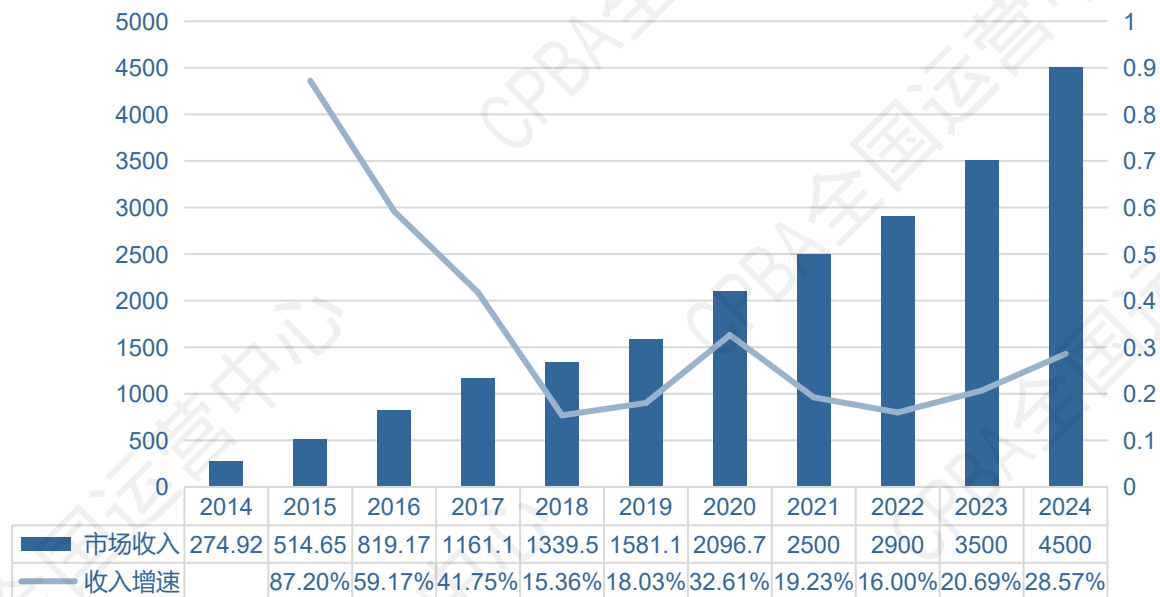
腾讯和平精英未来三年营销战略

主要内容

- 1 行业分析
- 2 市场竞争分析
- 3 消费者分析
- 4 客户自身分析
- 5 未来三年战略规划
- 6 经济测算

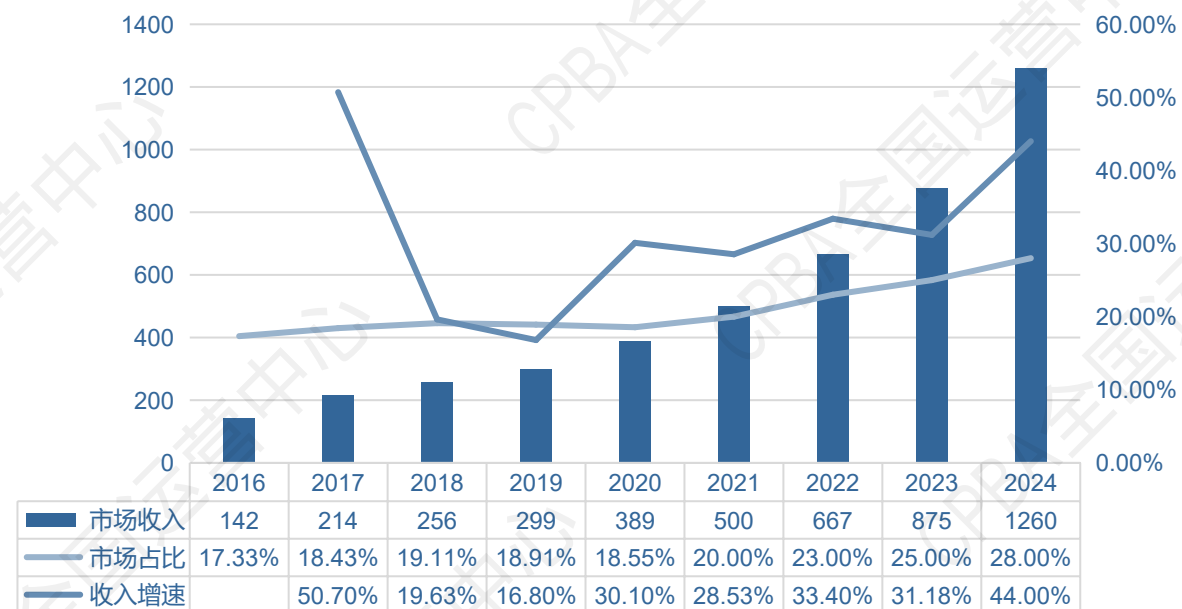
手游及射击类市场增速波动但增量平稳上升，规模将持续扩大，但近期增速将放缓

2021-2024中国手游市场



中国手游市场规模在14年至20年呈现持续增长趋势，由于版号政策原因**2018至2019年间增速放缓**，尽管在**2020年稍有回弹**，但仍未达到2018年之前的增速，且今年相继出台的未成年人防沉迷、游戏版号限制、禁止996及反垄断法等一系列不利好政策影响，可以推测**接下来的两年里中国手游市场增速将继续放缓**。

2021-2024中国射击手游市场

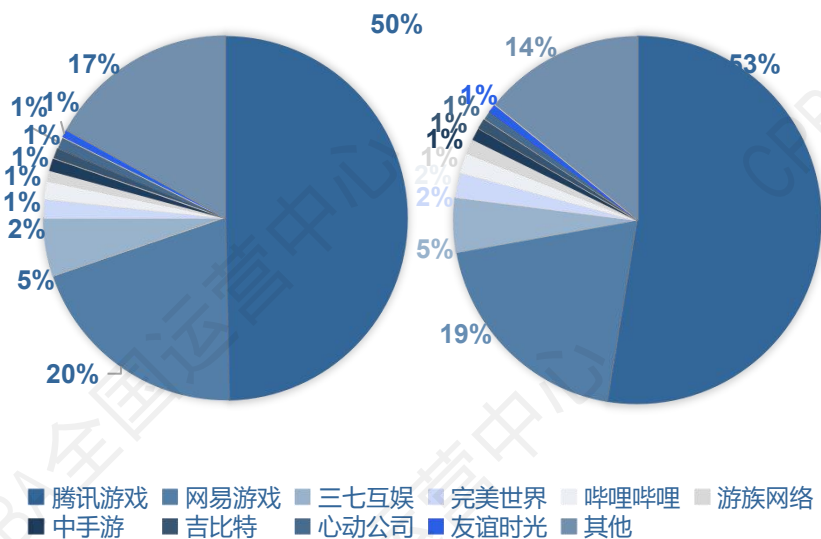


自2016年以来射击类手游在中国手游市场的占比相对稳定、略有上升，市场增速虽同样在2018至2019年间有所放缓但**相对整个手游市场来说较为稳定**，且在之后进入平稳上升状态。现在射击类手游属于**扩张阶段的成长期**，各技术产品正在快速发展迭代，**预计2021-2024年射击类手游市场规模将持续扩大**。

手游市场发展稳定、集中度高、值得继续投入，短时间可能稍微受挫

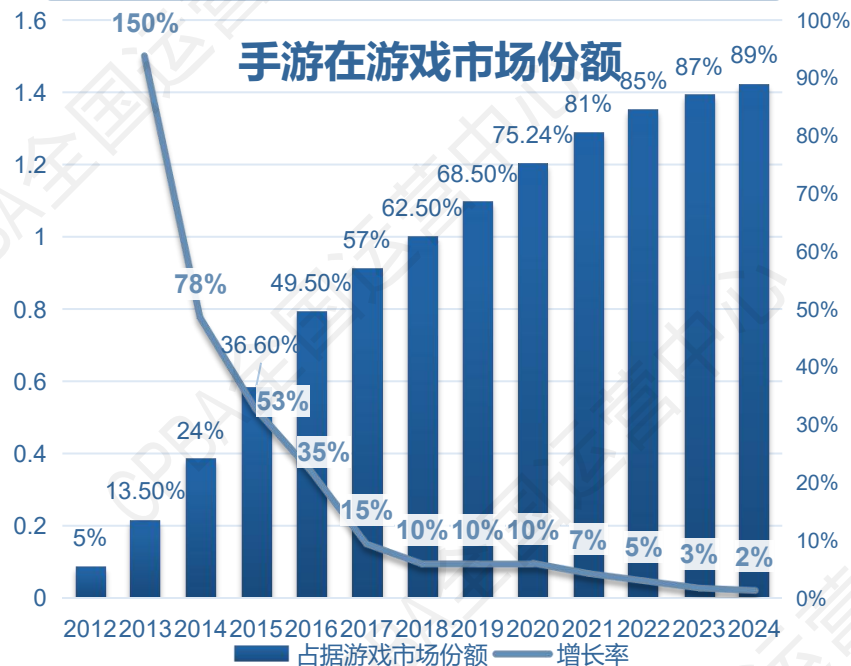
市场集中度分析

2019手游公司市场份额 2020手游公司市场份额



占据市场份额前十的公司及其占比变化不大，2020年腾讯游戏与网易游戏市场份额加总占据72.2%，**市场集中度高，马太效应明显**，网易游戏为直接竞争者，**其他企业进入游戏市场较困难**。

手游市场发展趋势分析



自2016年手游市场占比首次超过客户端游戏市场起，手游市场成为**份额最大、增速最快**的细分市场。虽然增速不断下降但份额稳定增长，并预计在2024年占据接近**90%**的游戏市场份额。由此可见，**手游市场是游戏市场值得投入的部分**。

政策分析

2016年《关于移动游戏出版服务管理的通知》-实施版本号管理，对高质量原创游戏倾斜。

2019年《关于防止未成年人沉迷网络游戏的通知》-未实名用户服务不得超过1小时；22时至次日8时不得为未成年人提供服务且法定节假日及其他时间每日分别不得超过3小时,1.5小时；8至16周岁和16至18周岁的用户单次充值分别不得超过50元,100元，每月累计不得超过200,400元。

2021年《关于进一步严格管理 切实防止未成年人沉迷网络游戏的通知》-仅可在周末和节假日20至21时向未成年人提供1小时服务;不得向未实名用户提供游戏服务

2021年《关于开展文娱领域综合治理工作的通知》-强化“氪金”管控，杜绝擅自变更游戏内容、违规运营游戏等行为，改变诱导玩家沉迷的规则和玩法设计。严格管理游戏宣传推广，规范限制明星代言游戏广告。

当前政策偏好不利，国家政策管控严，未成年用户可能会有部分流失；游戏市场愈发规范，盗版游戏被清理之后可能带来部分用户；限制版号减少IP数量，“氪金”管控影响商业收入，**整个市场发展短时间略微受挫**。

主要内容

- 1 行业分析
- 2 市场竞争分析
- 3 消费者分析
- 4 客户自身分析
- 5 未来三年战略规划
- 6 经济测算

射击类手游可增加广告变现模式营收，装备与皮肤道具为C端变现主要内容

商业模式	核心玩法	游戏举例
以C端消费者付费为主， 靠游戏内购买道具外观等盈利	多人在线角色扮演	原神
	射击类手游，随机装备+大逃杀	和平精英
	集卡类游戏，收集不同角色及卡牌	阴阳师
	多人在线战术竞技游戏	王者荣耀
	回合制策略游戏	三国志
以B端广告商付费为主， 靠广告植入、游戏中插播广告盈利	模拟经营类游戏	梦想城镇
	冒险竞速游戏	神庙逃亡
	休闲娱乐消遣为主	欢乐斗地主

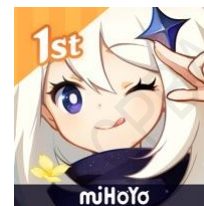
《王者荣耀》因用户相似，《穿越火线》因玩法类似为《和平精英》 直接竞争者，《原神》因高热度为间接竞争者



王者荣耀
MOBA类手游
基于成熟社交关系链
手游营收第一



穿越火线
FPS类手游
端游手游化产品
端游FPS类排名第一



原神
MMORPG类手游
二次元开放世界
RPG类营收第一



特点:

- 1.游戏模式以5V5对战为主，此外有大乱斗等多种娱乐模式。
- 2.社交性强，基于QQ微信，并在游戏中建立好友系统和亲密关系等进一步加深社交关系链。
- 3.内购道具精美且多样，包括英雄、皮肤、铭文等。

营收:

2021年以来，全球合计创造72亿美元收入
仅四月一月收入超2.5亿美元。

特点:

- 1.FPS类手游，与CF端游一脉相承，在玩法上完美复刻了爆破模式、个人竞技、团队竞技等CF玩法。同时也根据手游的特点，推出了一些剧情闯关等新玩法。
- 2.第一人称视角，体验更加真实刺激。

营收:

在2021年8月中国手游收入排行中位列第六，每日的下载量都到达了千位数，在FPS类手游市场中占有相当大份额的地位

特点:

- 1.国际范围内同时推出，PC、安卓、IOS、PS4等多平台互通，多语种配音。
- 2.二次元画风，开放世界、元素搭配结合动作RPG，玩法新颖。
- 3.游戏内容质量高，美术文案技术水平高，场景美观，艺术感强。

营收:

2020年9月28日正式上线，首月流水达2.45亿美金；2020年，仅发行了几个月的《原神》全渠道的营收额约在85亿元。

竞品营销分析的启发：加强游戏社交性，并通过电竞赛事和联动活动增加用户粘性；将核心用户作为精准化营销目标，用高质量游戏内容吸引用户

竞品	竞争优势	营销特点	营销趋势	成功因素
王者荣耀	<ol style="list-style-type: none"> 基于QQ和微信社交软件，拥有庞大的客户群体，优秀的社交关系链，背靠腾讯拥有灵活的资金链 更灵活和多样化的游戏模式，迎合中国市场，外观建模精美，女性用户较多 	<ol style="list-style-type: none"> 针对粉丝群体：找明星代言，引入明星用户 针对游戏发烧友：规范的联赛以及直播 针对女性群体：定期的精美皮肤上新 	<p>更倾向于有一定经济能力的老用户，通过更多新颖的英雄以及皮肤增加人均消费。</p> <p>更加规范化的电子竞技赛事打破偏见</p>	<p>社交功能强大，代言和联动活动频率高，皮肤精美，吸引玩家付费，定期举行联赛，有效保持用户粘性。</p>
穿越火线	<p>成熟的端游给手游提供了相当好的用户资源，穿越火线PC端游在FPS游戏市场中位列第一，由于用户或有一定的忠诚度和粘连性，可以给手游带来相当一部分流量。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 针对新用户：精美皮肤、画风建模精良的新角色。 针对原端游用户：复刻CF端游玩法模式，加以手游的便捷性，吸引原CF端游玩家。 	<p>注重竞技性的玩家可以作为重点营销对象，因为端游的优势，潜在消费者群体放在端游玩家上。</p>	<p>端游优势，提供大量用户资源，游戏竞技性强，体验感好。</p>
原神	<ol style="list-style-type: none"> 游戏发行范围广，整合多平台大量用户。 开放世界的新颖玩法+抽卡模式+二次元画风吸引了大量一二线城市年轻用户和二次元用户 公司技术先进，研发资金投入高，文案、剧情与配乐优秀，游戏体验佳。 	<ol style="list-style-type: none"> 采取精准的面向核心用户的买量策略，减少投入，提高用户转化率。 根据不同地区，投放差异化创意素材，精品内容的全渠道投放替代纯信息流投放。 追随热点营销，吸引大量流量，引起论坛讨论热度。 	<p>二次元玩家为重点营销对象，借助联运平台流量，实现更多渠道曝光，并大力向头部竞品手游用户投放。</p>	<p>二次元风格+新颖游戏模式，借助联运平台流量，精准投放核心用户，高质量游戏内容吸引玩家付费。</p>

主要内容

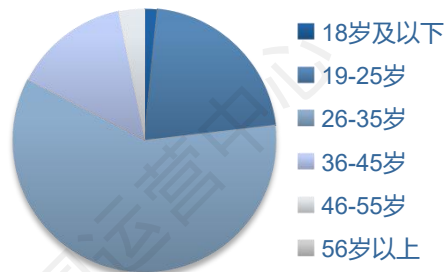
- 1 行业分析
- 2 市场分析
- 3 消费者分析
- 4 客户自身分析
- 5 未来三年战略规划
- 6 经济测算

《和平精英》以25-30岁的已工作人群为主要消费者，收入中等，整体游戏频率偏低，忠诚用户与流失用户为重要研究对象

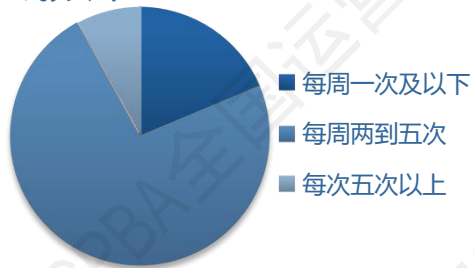
性别比例



年龄分布

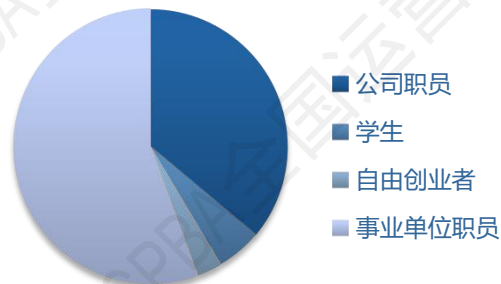


25-30岁用户占比近六成
游戏频率

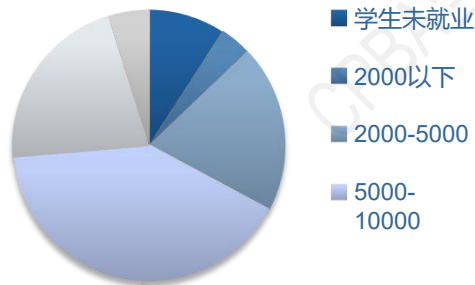


游玩频率偏低，每周玩两到五游戏的比率为57%

职业分布



职员占77%，与收入区间5000-10000相对应
收入情况



收入中等，5000-10000的消费者占比最大，高收入和低收入人群占比均不大

忠诚用户

《和平精英》玩家用户占比此次调查**56.3%**
其中**90%**用户有氪金行为，平均氪金金额**1633元**
平均一周玩3-5次
每月氪金1-5次与10-15次用户居多

流失用户

曾玩过《和平精英》现在不玩的用户占比此次调查**36.32%**
其中**79%**用户有氪金行为，平均氪金金额**1423元**
平均曾玩《和平精英》半年
若改进有效，**82.61%**流失用户愿重新开始玩

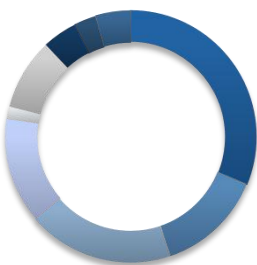
潜在用户

从未玩过《和平精英》用户占比此次调查**7.3%**
其中**42%**的用户对于《和平精英》有兴趣

玩家在官方微信与游戏论坛熟悉《和平精英》，为外观类道具和角色装备氪金，忠诚用户重竞技排位，流失用户因时间过长弃游，潜在用户注重休闲

知晓渠道

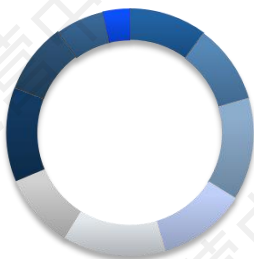
- 朋友推荐
- 应用商店
- 社交软件
- 直播平台
- 微博
- bilibili
- 抖音
- 游戏论坛
- 明星代言



玩家以朋友推荐、朋友圈传播、应用商店、直播平台知晓《和平精英》

熟悉信息

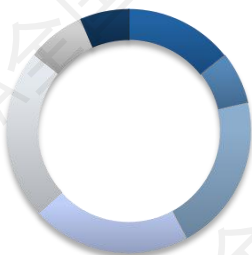
- bilibili
- 微博
- 抖音
- 直播平台
- 官方app
- 官方微博
- 游戏论坛
- 朋友分享
- 社交软件
- 应用商店



玩家熟悉信息来源多样，各渠道差距小，官方微信信公众号与游戏论坛是最多途径

氪金项目

- 周卡/月卡/季卡
- 大佬陪练
- 外观类
- 角色
- 装备
- 剧情向
- 补体力

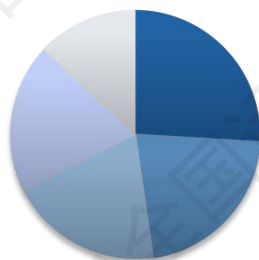


氪金用户大部分购买周卡/月卡/季卡、外观类道具、角色和装备

忠诚用户

提升粘性+持续氪金

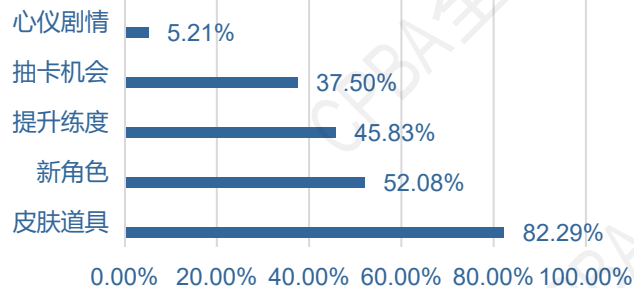
使用原因



- 消遣时间
- 竞技性强
- 个人满足
- 朋友在玩
- 趣味性高

消遣时间、竞技性强兼具个人满足使忠诚用户玩《和平精英》

氪金原因

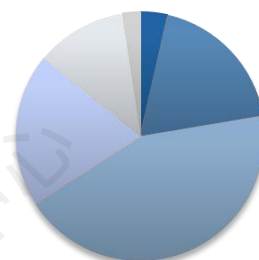


购买皮肤道具与购买新角色是忠诚用户氪金主要理由

流失用户

挽回+改善印象

弃游原因



- 难度大
- 难度小
- 耗时太长
- 不喜欢游戏制度
- 得不到想要的装备
- 朋友不玩

耗时太长是用户弃游重要原因

- 体验流畅: 53.62%
- 画风精美: 50.72%
- 模式新颖: 50.72%
- 休闲不肝: 44.93%
- 不强迫氪: 40.58%
- 竞技性强: 34.78%

体验流畅、画风精美、模式新颖是流失用户注重的主要因素

潜在用户

宣传拉新

休闲游戏与以《王者荣耀》为首的MOBA是最受潜在用户喜爱手游类型

画风精美、体验流畅、模式新颖、不强迫氪是潜在用户注重的主要因素

《和平精英》缩短一局时长挽回流失用户，增加新道具装备提升竞技排位增加忠诚用户粘性

	忠诚用户	流失用户	潜在用户
需求关键词	游戏体验+个人满足	耗时不长	休闲消遣
需求详解	游戏爱好者/深度玩家，对游戏体验的要求较高，会对游戏画面的质感手机端操作体验、游戏匹配制度、玩法等等有一定要求。	手游的优势就是便利性，随时随地可以开始游戏，对操作的要求也不高，所以在调查中可以发现，手游的画面精美程度、 游戏顺畅 和休闲性也是用户玩游戏的重要因素之一，且比较在乎休闲消遣需求的用户，并不特意要求游戏段位的高低和一些复杂的操作，但是对游戏的新颖性、外观和耗时有要求， 不喜欢过长的时间和枯燥单调的玩法。	
动作	增加粘性：升级竞技体验 吸引氪金：推出更多道具装备	挽回关键：缩短一局时间	少量吸引：注重休闲体验
优化优先级	优先满足	次优满足	最后满足

主要内容

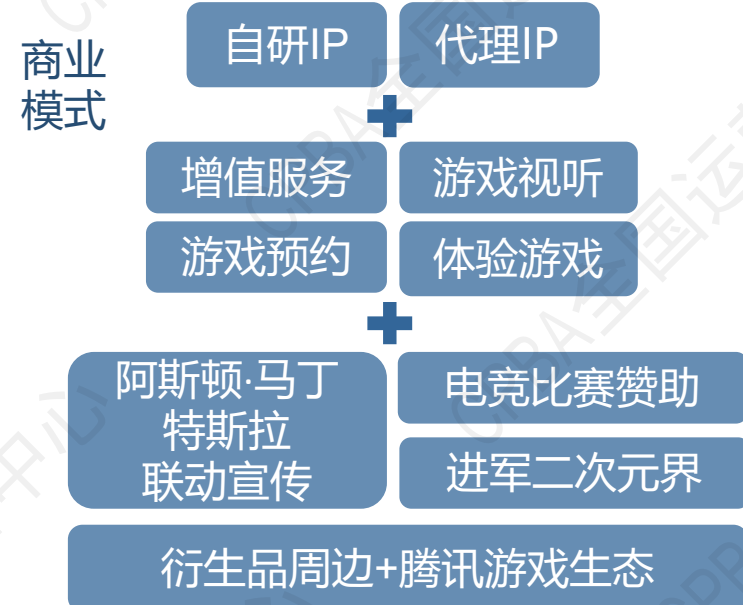
- 1 行业分析
- 2 市场分析
- 3 消费者分析
- 4 客户自身分析
- 5 未来三年战略规划
- 6 经济测算

《腾讯游戏》背靠行业丰富布局、流量利润优势与完善的用户体验，趁版号限制打造精品IP是新机遇



腾讯游戏现状：
移动电竞赛事双线结合
加速布局云游戏
深入挖掘海外市场

2020年腾讯游戏在中国
市场营收：1561亿元，
占比市场56%



产品服务
变现渠道

S：上下游行业布局丰富，代理自研双渠并行，技术成熟，与热门平台合作双赢，流量利润双保障

W：部分IP运营较弱部分细分市场深耕不如竞对，腾讯旗下多IP目标用户重合，玩家未形成付费习惯

O：版号控制减少潜在竞争者，打造精品IP

T：防沉迷控制损失未成年市场+垂类爆款IP分流

除传统产品与增值服务外，《腾讯游戏》新增服务类型完善用户体验，拓宽市场变现渠道多元化

选取SO策略，版号限制下依靠腾讯本身平台与流量利润、技术优势打造精品IP

《和平精英》改善产品，优选新颖线下联名皮肤触达更多用户，回避电影网剧植入保证好评，明星代言各游戏IP争相使用，粉丝转化为游戏用户是关键

营销策略：多渠道提高流量与知名度，触达不同种类用户

营收及用户数据

营销动作

营销效果

营销评估

月活跃用户量：
11257.5万人
日活跃用户量：
1322.7万人
营收10.02亿元人民币，占比PUBG类60%
目前在手游类日排行榜4-6名

明星代言

代言人王一博、迪丽热巴微博点赞转发单次均在100万以上，在超级杯开幕式上邀请了代言人及其他明星，使#和平精英超级杯#话题的阅读量达到14.7亿，讨论超230万。

对比#王者荣耀世界冠军杯#仅有的1000万阅读量与91.8万讨论量，超级杯引入明星有效提高流量，但微博话题中代言人讨论并不高，粉丝并不完全转化为用户，建议增加“游戏”属性明显的明星代言

线下联名宣传

火箭少女101皮肤、zippo联名打火机、小黄鸭联名套装、文和友美食主题、冰红茶快闪店、塞莎游艇皮肤、特斯拉联动载具皮肤，线上线下增加讨论，同时增加线下渠道销售额，联名皮肤的售卖，吸引许多玩家游戏内购买。

线下联名宣传从中获取利润是腾讯游戏区别于游戏内增值服务的营收方式，可以触达新用户提高知名度，皮肤买量最大，按用户地域分布开展线下皮肤宣传活动效果佳

流量平台
广告宣传

在抖音#和平精英 话题的播放量超过1220亿次 b站话题下视频个数超过85万，播放量达到44.4亿，超百个和平精英直播间，斗鱼和虎牙的和平精英专区热度均超过3300万，热度最高的直播间超百万人次观看。

优先选择视频平台渠道的广告投放，腾讯视频用户量大，且为腾讯旗下平台，在该渠道下游戏运营、视频内容至关重要，斗鱼直播平台也带来大量流量，应选择性投放资源

电影网剧
广告植入

在《唐探》系列中的商业植入话题热度较高，#唐探中的广告植入 进入微博热搜，但总体讨论风评并不好

《和平精英》基础用户量大，控评重要，谨慎使用并不带来好评的电影网剧植入

提升完善产品，有效提升日活数是《和平精英》未来重要发展方向

主要内容

- 1 行业分析
- 2 市场分析
- 3 消费者分析
- 4 客户自身分析
- 5 未来三年战略规划
- 6 经济测算

《和平精英》多渠道提高流量唤回流失用户，玩法升级道具精选提高用户消费

产品、消费者和品牌定位

产品定位：腾讯光子工作室群自研打造的军事竞赛体验手游。拥有次世代完美画质，极致视听感受，真实弹道，完美射击手感和无处不在的游戏内社交体验的高品质手游。

消费者定位：18-25岁为重要使用用户群
25-30岁是重要付费用户群

品牌定位：腾讯游戏是目前手机游戏行业的行业龙头，市场份额超过50%，处于领先地位。背靠腾讯集团，旗下拥有庞大的用户量的社交平台微信QQ为游戏输送用户并注资斗鱼虎牙等直播平台，便于扩大游戏影响力。自研和平精英和王者荣耀两部精品手游IP，代理发售任天堂Switch游戏机和地下城与勇士等多部手游。

营销战略的目的

1. 持续扩大和平精英在中国市场营收保持手游类营收前二，力争第一。
2. 深耕现存用户群体，提高人均消费量。挽回具有购买力的流失用户

营销战略的目标

1. 在2022，2023和2024年底年营收新增分别达到**25亿，29亿和34亿**。
2. 达到每次新品和活动**超过60%**的玩家购买。

针对忠诚用户

提高每次新道具的吸引力，提升竞技性，优选新颖线下联名皮肤，扩充更多版块和游戏玩法模式，提高忠诚用户游戏频率和氪金金额。

针对流失用户

通过多渠道提高流量与知名度，例如电竞联赛，明星代言和广告投放等，唤醒流失用户记忆。适当缩短一局时长并宣传去迎合流失用户需求。通过组队奖励等唤回现有用户身边的流失用户。

未来三年营销战略以“买量”和跨界联名为主，与发行渠道合作运营，重点宣传玩法产品升级 充分发挥明星代言人热度优势，运营官方联赛打造IP，构建良好的电竞生态

营销形式	占比（优先级）	渠道	具体方式
买量	<p>40%</p> <p>未来三年，继续进行在视频平台、社交平台和应用商店渠道的广告投放，以与应用商店渠道合作运营和腾讯旗下社交媒体平台投放为主，进行信息流买量和其他种类广告投放。</p>	<p>腾讯视频、斗鱼</p> <p>微信、QQ</p> <p>华为、小米应用商店</p> <p>腾讯应用宝</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.在腾讯视频、QQ音乐等视听平台以及斗鱼等直播平台进行用户创作内容的广告投放、发布新鲜玩法游戏模式改版信息。 2.在微信、qq等社交平台进行视频号、公众号、QQ空间的短视频广告投放，对于产品改进，玩法升级等内容优先发布。 3.与手机应用商店和腾讯应用宝等发行渠道进行合作运营，进行信息流和开屏等多种点位广告的投放。
电竞联赛	<p>30%</p> <p>未来三年，凭借版权优势，进一步打造和平精英官方联赛，深化发展“竞游联动”，构建完整丰富的和平精英的电竞生态。</p>	<p>官方赛事运营</p> <p>明星表演赛</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.扩大赛事规模，优化赛事运营，与各城市电竞队伍和直播主播合作，在线上线下两方面扩大影响。 2.邀请明星合作表演赛，参与赛事开幕式、周年等活动演出，增加活动热度
明星代言	<p>15%</p> <p>引入明星代言可有效提高流量和平台讨论度，未来三年，周期性签约相对优质且与游戏风格相匹配的明星进行代言活动。</p>	<p>语音包、捏脸数据、外观</p> <p>周年庆典</p> <p>明星游戏直播</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.游戏内加入代言明星语音包、外观、捏脸数据等。 2.游戏外，线下的各种周年庆典 3.线上邀请明星游戏直播，增加粉丝互动活动
线下营销	<p>15%</p> <p>线下营销可以在触达新用户提高知名度的同时，提高老用户活跃度和付费金额，联名产品中皮肤买量最大销路最好。未来三年将继续深化跨界联名营销，进一步扩大规模。</p>	<p>城市文旅</p> <p>联名合作</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.品牌联名合作，线上与线下相结合，游戏内推出联名外观和道具同时在合作品牌的线下门店、快闪店等进行营销。 2.城市文旅合作营销，打造大型线下场景，打造和平精英IP形象，进一步扩大群众基础，提高用户活跃度。

《和平精英》利用腾讯自有资源优势带来流量利润护城河、丰富的行业上下游布局带来发展护城河、发展明星代言带来营销护城河

01

腾讯自有资源营销

利用腾讯旗下影视、音乐、文娱资源，如在QQ音乐、腾讯视频上投放和平精英广告或与其他平台联动等方式，流量大同时可以有效降低营销成本，成本打造良好有效的竞争护城河。

02

行业布局丰富

2005年开始布局网络游戏业务，拥有四大游戏工作室，全面布局功能游戏。产品线丰富，上下游产业完整，保障长期发展

03

发展明星代言

今年年初，和平精英携手四位国民级代言人进行联动宣传。更与硬糖少女组合联合推出单曲。通过明星代言人的名气效应为和平精英打向三次市场铺垫道路，构建营销护城河。

《和平精英》未来三年增设相关买量联运、明星代言、赛事运营、线下营销

三年营销战略甘特图	投放/活动天数(年)	2022 Q1	2022 Q2	2022 Q3	2022 Q4	2023 Q1	2023 Q2	2023 Q3	2023 Q4	2024 Q1	2024 Q2	2024 Q3	2024 Q4	优先级	里程碑事件&Plan B	
买量与联运																
腾讯应用宝	200天													★★★★★★	1、电竞赛事关注人数年均800万 Plan B: 扩大各视频平台开屏等营销渠道，严格选择游戏主播与宣传推广平台 2、奖金赞助及广告赞助三年总额过4亿 Plan B: 游戏产业内及线下营销各渠道寻找赞助商 3、年均用户付费金额总额过12亿 Plan B: 升级产品，丰富游戏内变现模式，增加热门皮肤等单价	
华为应用商店	200天													★★★★★★		
小米应用商店	200天													★★★★★		
苹果App Store	200天													★★★★★★		
微信朋友圈、QQ赛事+营销宣传	180天													★★★★★		
斗鱼+赛事	180天													★★★		
腾讯视频、QQ音乐赛事宣传+营销	180天													★★★★		
明星代言																
明星语音包+外观+捏脸数据	6次													★★		
明星游戏直播	4次													★★		
明星 周年庆典嘉宾	1场													★★		
线下营销																
联名营销	20场													★★★		
城市文旅	2次													★		
电竞联赛(赛事运营)																
各季度官方赛事	8场													★★★★★★		
电竞表演赛	1场													★		

主要内容

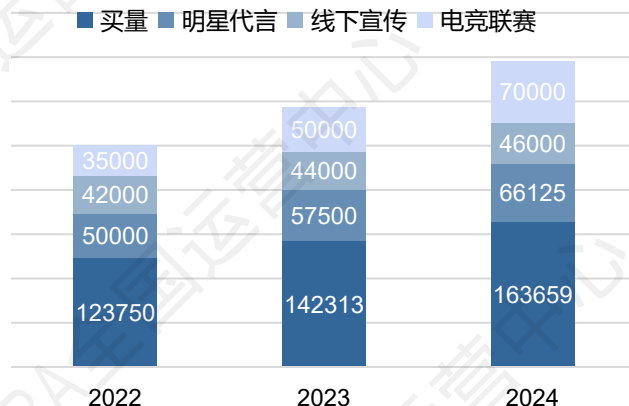
- 1 行业分析
- 2 市场分析
- 3 消费者分析
- 4 客户自身分析
- 5 未来三年战略规划
- 6 经济测算

《和平精英》预计到2024年总利润上涨78.5亿，用户新增9672万人

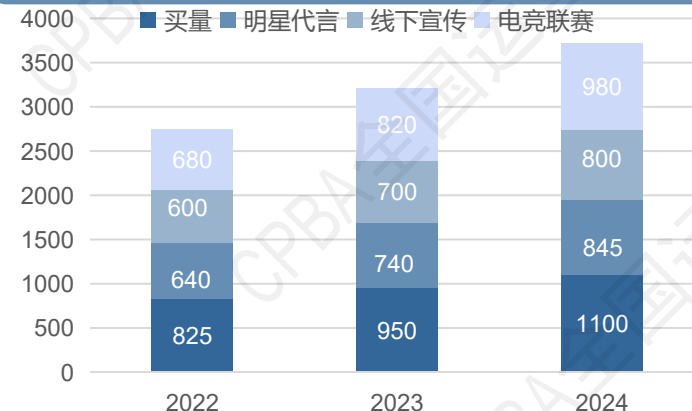
2022-2024成本规模（万元）预估



2022-2024收入规模（万元）预估



2022-2024用户数量规模（万人）预估



营销战略中成本主要来源于渠道买量，在应用商店与微信、腾讯视频、QQ的广告费用，赛事的举办中赛事奖金占比大部分，当红代言人迪丽热巴、王一博等有一定的合作费用，线下营销中有一定合作费及场地费、设计费

根据营销战略方案，2024年《和平精英》收入新增34亿元，主要来源于渠道买量，会吸引大量付费用户下载并内购，皮肤是重要项目，赛事运营线下直播合作、周年庆典与会触达更多用户并增加营收，捏脸数据、语音包等促进内购

计划通过买量联运、赛事宣传、明星代言、线下营销等提升游戏用户活跃度与粘性，通过提升用户规模促进付费用户转化
预计年均新增用户3226万人。